

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ІЖАКІВСЬКА ЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

Допускається до захисту:

завідувач кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Дороніна О.А.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Якимова Н.С., доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_

(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Іжаківська Я.О.** Формування організаційної культури підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі розкрито суть та особливості організаційної культури, її елементи, функції, структуру; досліджено її вплив на організацію; проведено аналіз показників ефективності діяльності організації; досліджено особливості організаційної культури в органі місцевого самоврядування; досліджено зарубіжний досвід формування організаційної культури; визначено шляхи вдосконалення організаційної культури організації.

*Ключові слова:* організаційна культура, посадова особа, департамент, цінності, мотивація, навчання, підбір кадрів, персонал, зарубіжний досвід.

50 стор., 6 табл., 8 рис., 4 дод., 32 джерела.

**Izhakivska Y.O.** Formation of organizational culture of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The essence and features of organizational culture, its elements, functions, structure are revealed in the qualification (bachelor's) work; its influence on the organization is investigated; the analysis of indicators of efficiency of activity of the organization is carried out; the peculiarities of organizational culture in the body of local self-government are studied; foreign experience in the formation of organizational culture is studied; identified ways to improve the organizational culture of the organization.

*Keywords:* organizational culture, official, department, values, motivation, training, recruitment, staff, foreign experience.

50 pages, 6 tables, 8 figures, 4 appendices, 32 sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність, структура та функції організаційної культури.....	6
1.2 Організаційна культура підприємства: моделі, етапи формування та підтримка.....	9
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	14
2.1 Загальна характеристика Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради.....	14
2.2 Аналіз організаційної культури Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради.....	20
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	30
3.1 Зарубіжний досвід формування організаційної культури та можливості його використання в діяльності Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради.....	30
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради.....	36
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	42
ДОДАТКИ.....	47



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сьогоднішній день успішність світових компаній багато в чому залежить від ефективної організаційної культури, яка безпосередньо впливає на діяльність організації, її продуктивність та ефективність, розвиток інноваційних процесів, внутрішню єдність її співробітників, адаптацію до змін зовнішнього середовища. Вивчення даного питання є досить актуальним в умовах сьогодення, адже організаційна культура зароджується, розвивається і зникає разом з організацією, вона є запорукою його успіху та виживання в конкурентній боротьбі.

Дослідженням різних аспектів організаційної культури займалось чимало зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Р.Л. Ансофф, В.Л. Гевко, А.В. Іванченко, І.А. Ігнатієва, О.Ю. Красовська, Г.В. Назарова, Л.М. Томаневич, Е.Х. Шейн, О.М. Шиян та інші. Сьогодні залишається ще багато невисвітлених проблем та особливостей формування організаційної культури, які потребують подальшого дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є визначення поняття організаційної культури, дослідження організаційної культури підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення визначеної мети були визначені наступні **завдання**:

- поглибити теоретичні знання щодо формування і підтримки організаційної культури та її впливу на діяльність підприємства;
- проаналізувати зарубіжний досвід формування організаційної культури та можливість використання його у вітчизняній практиці;
- проаналізувати основні показники діяльності Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради;
- дослідити особливості організаційної культури в Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради;
- визначити напрями вдосконалення організаційної культури дослідженої організації.

**Об'єктом дослідження** є процес формування організаційної культури в Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування організаційної культури в Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості врахування отриманих знань та сформованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування організаційної культури в Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради та можуть бути використані у роботі цього та інших органів місцевого самоврядування.

**Апробація результатів дослідження.** Результати проведеного дослідження доповідалися на XXII Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених: «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 18 квітня 2022 р.). Результати конференції опубліковано: Іжаківська Я.О. Дослідження організаційної культури Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: збірник матеріалів XXII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених (м. Вінниця, 18 квітня 2022 р.)* / Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

**Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних посилань із 32 найменувань, 6 таблиць, 8 рисунків та додатків. Основний зміст висвітлено на 38 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність, структура та функції організаційної культури

Організаційна культура є одним з інструментів менеджменту, роль якого постійно зростає. Вона присутня на будь-якому підприємстві, проходить через всі стадії його життєвого циклу і зникає разом з ним. Вона є запорукою успіху компанії, дозволяє вчасно реагувати на зміни та впливати на її діяльність.

На сьогоднішній день, єдиного тлумачення поняття організаційної культури не існує, адже кожен дослідник трактує його по-різному. Проте більшість науковців сходиться на тому, що організаційна культура – це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства [1].

Орієнтиром в прийнятті управлінських рішень виступають елементи організаційної культури (рис. 1.1). Організаційні цінності виступають базою культури організації. Система цінностей працівника повинна співпадати з системою цінностей компанії, в такому випадку це допоможе досягнути стратегічних цілей організації. Разом із цінностями, засвоюються і норми, які регулюють поведінку співробітників і полегшують координацію спільних дій.

Символіка виявляється в зовнішньому прояві організаційної культури, який виникає внаслідок контакту з її представниками. Також неабияку роль в створенні іміджу фірми грає діловий вигляд співробітників, адже це обличчя організації, по якому можна судити про її професійні, інтелектуальні та інші якості. Соціально-психологічний клімат є відображенням стану культури групи в конкретний момент часу і при існуючих в даний момент обставинах. Вирішальний вплив на формування організаційної культури відіграє її керівництво, адже саме керівник створює її, формує місію, цілі, цінності і



норми, світогляд, специфіку, звичаї і традиції, необхідні для досягнення бажаних результатів та реалізації мети.



Рисунок 1.1 – Елементи організаційної культури

Джерело: створено автором на основі [2, 3]

Для того, щоб виявити роль організаційної культури в управлінні підприємством, слід розглянути її функції (рис. 1.2). *Охоронна функція* полягає в тому, що організаційна культура виконує роль бар'єра, який захищає організацію від проникнення небажаних тенденцій, цінностей та негативних дій зовнішнього середовища. *Регулююча функція* визначає поведінку людей зовні та всередині організації, підтримує наявні правила і норми поведінки співробітників. *Інтегруюча функція* забезпечує функціонування єдиної системи цінностей в організації, формує в співробітників почуття приналежності і допомагає визначити їх роль. *Адаптивна функція* полягає в тому, що організаційна культура здатна полегшувати пристосування працівників та дозволяє їм легко вписуватися в соціальну й виробничу системи організації та здійснює, так зване, виховання співробітників. *Іміджева функція* формує образ підприємства, що буде відрізняти його від інших. *Комунікативна функція* дозволяє встановити взаємозв'язки між носіями організаційної культури та

сприяє ефективному обміну інформацією. *Мотиваційна функція*, завдяки системі винагород, стимулює співробітників до ефективної роботи. *Розвиваюча функція* сприяє розширенню знань та особистісному розвитку кожного працівника.

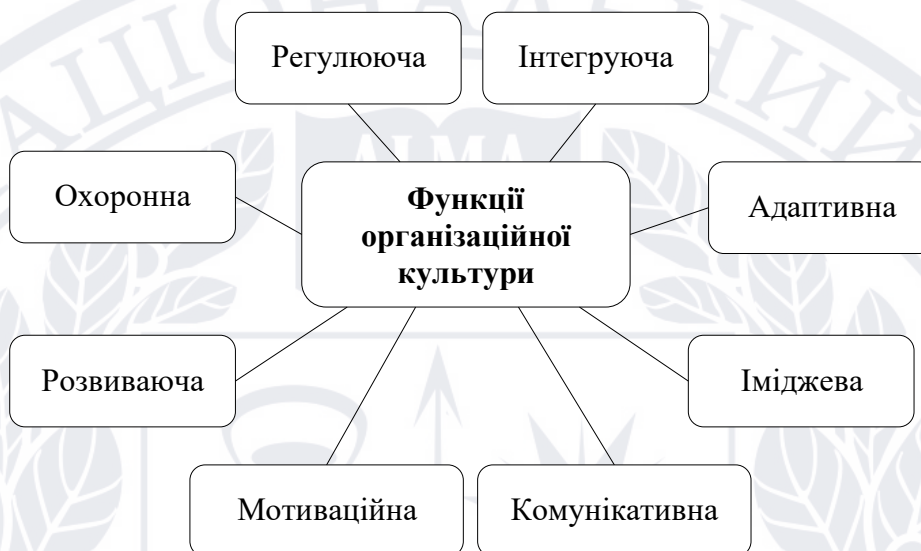


Рисунок 1.2 – Функції організаційної культури

*Джерело: створено автором на основі [3, 4]*

Одним із перших, хто спробував структурувати організаційну культуру був американський професор Едгар Шейн. Він запропонував розглядати організаційну культуру на трьох різних рівнях: поверхневому, підповерхневому та глибинному (рис. 1.3). Поверхневий рівень включає в себе всі видимі зовнішні елементи організації, такі як: архітектура та дизайн, символіка компанії, стиль поведінки працівників, стиль одягу та інше. На цьому рівні елементи організаційної культури легко виявити, але важко правильно зрозуміти, розшифрувати та трактувати. Підповерхневий рівень об'єднує загальні переконання, моральні погляди, цінності, етичні правила компанії, її цілі, філософію, кодекс поведінки та ін. Глибинний рівень включає в себе припущення, наприклад: значення предметів та явищ, відчуття часу і простору, ставлення до людини, а також до своєї діяльності, погляди та вірування, менталітет тощо.



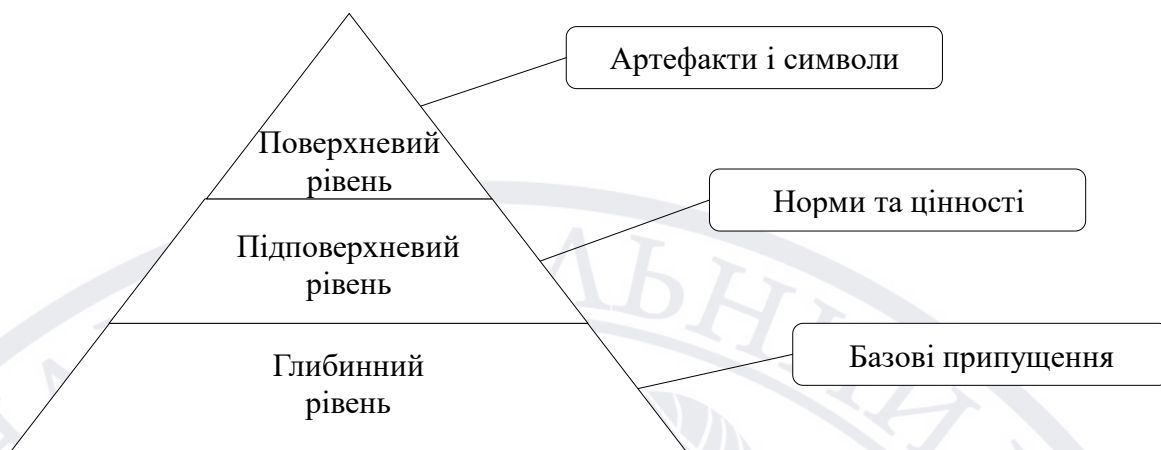


Рисунок 1.3 – Структура організаційної культури за Е. Шейном

*Джерело: створено автором на основі [4, 5]*

Таким чином, ми бачимо, що питання організаційної культури досі залишається до кінця не вивченим. Її елементи є орієнтиром для прийняття управлінських рішень, налагодження контролю за дотриманням норм та правил поведінки та взаємовідносин між співробітниками у процесі роботи, її функції вказують на важливість ролі організаційної культури в управлінні підприємством, а її структура показує, що часто ми можемо спостерігати лише вершину «айсберга» - невелику частину організаційної культури.

## **1.2 Організаційна культура підприємства: моделі, етапи формування та підтримка**

У сучасному світі відбувається досить багато глобальних трансформацій, під які організаціям доводиться адаптуватись, шляхом вибору оптимальної стратегії поведінки. Саме тому існує важливість вивчення та аналізу моделей і типів організаційної культури, адже вони сприяють розвитку компаній. Свій вклад у вирішення даного питання зробило чимало вчених, чий підходи значно відрізняються і, тим самим, дозволяють виділити провідні тенденції розвитку сучасних організацій (додаток А; додаток Б).

*Харрісон* запропонував європейську модель організаційної культури, у якій відображено орієнтацію на ключові ресурси, які цінні для організації та

дозволяють їй досягти поставлених цілей. Він виділив у своїй моделі чотири типи організаційної культури: культура влади, культура ролі, культура завдання та культура особистості. *Камерон та Квін* пропонують розглядати організаційну культуру крізь призму двох критеріїв: головних індикаторів ефективності компанії (стабільність і контроль або гнучкість і дискретність) та фокусу спрямованості діяльності (внутрішній, зовнішній). Коли ці критерії накладаються один на одного, виокремлюються наступні типи організаційної культури: кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична. *Коул* виділив класифікацію, що ґрунтується на теорії кадрового менеджменту, які орієнтуються на задачу, на стосунки та на якість: бюрократична, підприємницька, органічна та партисипативна культури. *Акофф* аналізував культуру організації, базуючись на дослідженні параметрів: міри залучення працівників до встановлення цілей та міри залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей. Порівнявши дані параметри, він виділив чотири типи організаційної культури: корпоративний, консультативний, партизанський і підприємницький. *Бурке* запропонував аналізувати організаційну культуру через взаємодію з зовнішнім середовищем та виділив вісім типів організаційної культури: культура «оранжереї», культура «французького саду», культура «збирачів колосків», культура «кочуючої орхідеї», культура «городу», культура «великих плантацій», культура «ліани» та модель «косяка риб».

Формування організаційної культури є досить складним і тривалим процесом, який забезпечує подальший стратегічний розвиток підприємства, його впізнаваність і результативність; є запорукою високої продуктивності праці працівників, згуртованості команди, що дозволить керівникові в майбутньому інтегрувати їх ініціативу та орієнтувати на досягнення поставлених цілей. Відповідно до рисунку 1.4, можна виділити три стадії формування організаційної культури, кожна з яких включає по два етапи.

Формуючи організаційну культуру, слід пам'ятати про принципи, які відображають особливості організації: організаційна культура повинна

висвітлювати основні ідеї існування організації, відповідати типу, розміру і характерним особливостям та умовам існування компанії; розроблені елементи і заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва; не слід заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, його можна лише поступово видозмінювати або використовувати як основу для створення нової, видозміненої культури [2].

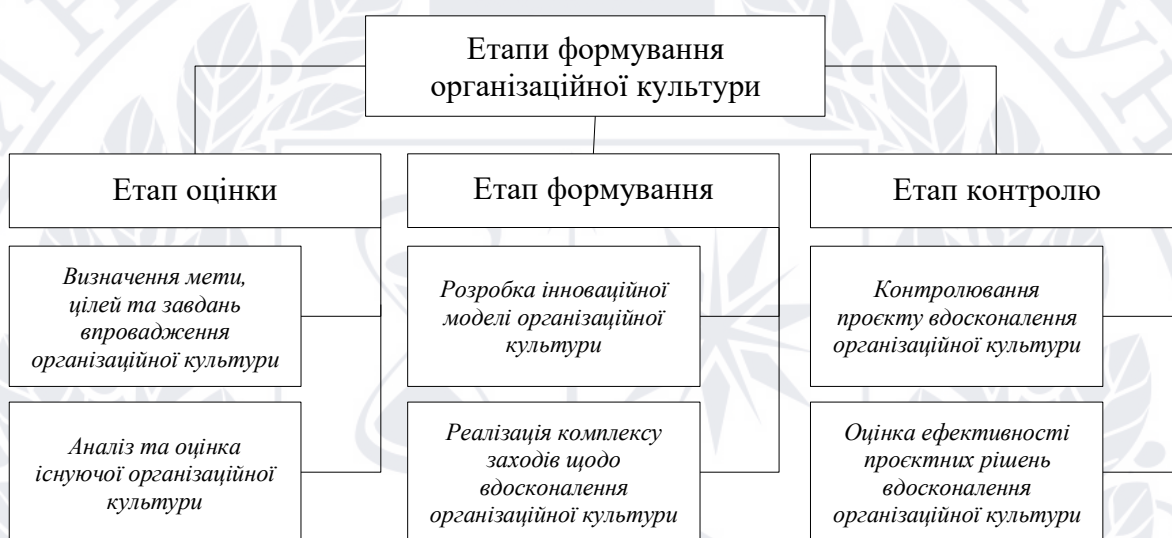


Рисунок 1.4 – Етапи формування організаційної культури

Джерело: створено автором на основі [6, 7]

Формування організаційної культури слід досліджувати протягом всього життєвого циклу організації, адже організаційна культура зароджується і зникає, розвивається та диференціюється разом з підприємством (табл.1.1).

Організаційну культуру слід постійно підтримувати і розвивати, адже вона впливає як на поведінку працівників, так і на діяльність підприємства в цілому.

Серед основних важелів підтримки організаційної культури можна виділити [2, 10]:

- Поведінка керівника. Він повинен бути прикладом, еталоном для наслідування, демонструючи таку поведінку і ставлення до культури, яке прагнув би розвинути і закріпити в підлеглих.



Таблиця 1.1 – Характеристика організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Характеристика організаційної культури
Створення	Цінності, цілі організації та правила поведінки ще не є чітко сформовані, проявляється згуртованість колективу, дружня атмосфера та висока активність у роботі, швидко і вільно проходить творчий процес.
Дитинство	Розвиток традицій, символіки, легенд. Відбувається процес налагодження зв'язків, розробка первинних цілей та цінностей, формується місія організації.
Юність	Відбувається процес формування іміджу організації, логотипів, лозунгів тощо.
Зрілість	Організаційна культура характеризується проведенням досліджень та впровадженням інновацій, управлінням фірмового стилю та управлінням іміджем і репутацією. Відбувається активний процес генерування ідей, а традиції і звичаї повністю сформовані та ведені в дію.
Старіння	Відсутність самостійності у прийнятті рішень, безініціативність. Відбувається зростання розриву між задекларованою та реальною організаційною культурою.
Ліквідація або оновлення	Формування нової організаційної культури або ж модифікація старої. Колектив, особливо нові співробітники, не приймають організаційну культуру, адже вона не відповідає вимогам організації та не може виконувати свої функції.

*Джерело: створено автором на основі [8, 9]*

- Критерії відбору персоналу, просування та звільнення. Важливо визначити, яким працівникам при прийомі на вакантну посаду надаватиметься перевага, якими знаннями і навичками вони володіють.

- Система стимулювання та мотивації персоналу. Великий вплив на організаційну культуру здійснюється через систему винагороди та привілеїв. Керівництво повинно формувати такий механізм мотивації, який враховуватиме особливості та потреби працівників.

- Навчання працівників. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Воно є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного відношення працівників до організації.

- Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контролю з боку керівництва. Таким чином, своїми повторюваними діями, керівник дає знати працівникам, що є важливими і що очікується від них.

- Організаційні традиції та порядки, символи та обряди. Культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, символах та обрядах, що позитивно відбивається на відношенні персоналу до компанії, підвищує відданість, прихильність працівників своїй організації і почуття гордості за неї.

Під впливом різних обставин, організаційна культура може потребувати змін. Це досить тривалий та нелегкий процес, під час якого слід дотримуватись поступовості і поетапності в здійсненні нововведень. Культурні зміни потребують проведення численних перетворень на різних рівнях та функціях організації, таких як: стратегія, персонал, організаційна структура, стиль управління тощо. Методами зміни організаційної культури є: зміна стилю управління кризою, зміна об'єктів та предметів уваги з боку керівництва, зміна організаційної атрибутики, зміна формату системи комунікацій, зміна критеріїв стимулювання і мотивації персоналу, зміна в системі управління персоналом, зміна технологій на виробництві, перепроєктування ролей і зміна тенденцій в програмі навчання, зміна організаційної структури та ін. [11].

Таким чином, ми бачимо, що багато вчених, досліджуючи організаційну культуру, розробили досить багато по-своєму унікальних моделей, різні типи яких, на сьогоднішній день, компанії здатні поєднувати і які можуть проявлятися в різних сферах діяльності. Організаційна культура проходить довгий шлях протягом життєвого циклу підприємства, адже вона формується послідовно та на кожній його стадії. Для збереження організаційної культури, яка склалась необхідно проводити її підтримку, що сприятиме зростанню її економічних показників. Потрібно враховувати, що під впливом різних обставин, організаційна культура може потребувати змін. Зміна організаційної культури є дуже важким процесом, адже, як наслідок, підприємство стане більш сучасним та конкурентоспроможним, а також буде відповідати всім вимогам ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### **2.1 Загальна характеристика Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради**

Департамент соціальної політики Вінницької міської ради є виконавчим органом Вінницької міської ради, що був створений 1 липня 2013 року. Департамент є повністю підзвітний та підконтрольний міській раді, підпорядкований виконавчому комітету міської ради, міському голові та його секретарю та заступникам, а також керуючому справами виконкому відповідно до розподілу обов'язків. Департамент соціальної політики є юридичною особою та утримується за рахунок коштів бюджету Вінницької міської територіальної громади, так як сам Департамент є неприбутковою організацією та не має на меті отримання прибутку. Майно, яке знаходиться на балансі Департаменту, є комунальною власністю Вінницької міської ради та перебуває в оперативному управлінні Департаменту.

Метою Департаменту соціальної політики є забезпечення в межах визначених законодавством прав членів територіальної громади в сфері соціального захисту населення. Вона реалізується шляхом здійснення нагляду за додержанням на території Вінницької міської територіальної громади вимог законодавства у цій сфері, виконання відповідних державних і місцевих програм соціального захисту, надання населенню якісних соціальних послуг як безпосередньо, так і через мережу комунальних підприємств, установ та закладів соціального обслуговування [12]. Для досягнення своєї мети Департамент вирішує наступні завдання: забезпечує нагляд за додержанням законодавства про пенсійне забезпечення, соціальний захист та соціальне обслуговування населення; забезпечує виконання державних і місцевих програм соціального захисту населення; проводить роботу, пов'язану із підвищенням рівня правових знань працівників виконавчих органів міської



ради; здійснює розгляд звернень та прийом громадян за встановленим графіком та відповідно до його компетенції; здійснює інші повноваження, покладені на Департамент відповідно до чинного законодавства.

На виконання державних та місцевих програм соціального захисту населення в 2018 році було спрямовано 1 183 070,86 тис. грн, в 2019 році – 841 770,62 тис. грн, в 2020 році – 732 426,15 тис. грн, в 2021 році - 1 270 797,49 тис. грн [14]. На виконання комплексної програми «Основні напрямки соціальної політики у м. Вінниці», метою якої є забезпечення додаткових до встановлених законодавством гарантій соціального захисту окремих категорій громадян, Департаментом було виділено 57,6 млн. грн. у 2018 році, 73,9 млн. грн. у 2019 році, 84,1 млн. грн. у 2020 році та 172,7 млн. грн у 2021 році (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Виплати на виконання комплексної програми «Освітні напрямки соціальної політики у м. Вінниці» у 2018–2021 рр. [14]

Заходи	2018 рік (тис. грн)	2019 рік (тис. грн)	2020 рік (тис. грн)	2021 рік (тис. грн)	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
					2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020
Надання муніципальних пілг, допомог та компенсацій жителям ВМОТГ	42100	52700	59000	143000	10600	6300	84000	25,2	11,9	142,3
Підвищення рівня та якості життя багатодітних сімей ВМОТГ	76,4	87	39,2	82,7	10,6	-47,8	43,5	13,9	-54,9	110,9
Надання соц. послуг громадянам похилого віку та повнолітнім громадянам з інвалідністю	12500	16200	20000	21700	3700	3800	1700	29,6	23,5	8,5
Соціальна робота з людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах. Розвиток волонтерського руху	2900	4900	5100	7700	2000	200	2600	68,9	4,1	50,9

Ефективність надання соціальних послуг Департаментом соціальної політики з кожним роком збільшується (табл. 2.2). Загальна кількість

соціальних послуг наданих мобільним робочим місцем у 2021 році в порівнянні з 2018 роком зросла майже в 6 разів, середній час очікування в 2021 році в порівнянні з 2018 роком зменшився більше ніж в 3 рази.

Таблиця 2.2 – Ефективність надання соціальних послуг Департаментом соціальної політики ВМР у 2018-2021 рр. [14]

Показник	Рік				Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2018	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020
Перебуває на обліку в ЄДАРП (осіб)	86946	84818	79109	77828	-2128	-5709	-1281	-2,4	-6,7	-1,6
Прийнято та опрацьовано заяв на призначення державних допомог	21290	20884	20398	21897	-406	-486	1499	-1,9	-2,3	7,3
Загальна кількість соц. послуг наданих мобільним робочим місцем	246	359	823	1525	113	464	702	45,9	129,2	85,3
Середній час очікування (хв.)	39	20,15	14,01	12,21	-19	-6	-2	-48,3	-30,5	-12,8
Середній час прийому (хв.)	13	13,2	12,30	12,09	0,2	-0,9	-0,21	1,5	-6,8	-1,7

До складу Департаменту входять: управління, відділи та сектори, які очолюють начальники управлінь, відділів та завідувачі секторів. Департамент соціальної політики має два управління – Правобережне та Лівобережне (додаток В). Апарат управління Департаментом соціальної політики складається з директора департаменту, першого заступника директора департаменту, заступників директора – начальників управління відповідно в Правобережному і Лівобережному управлінні, та заступників начальників управління. Департамент соціальної політики Вінницької міської ради очолює директор департаменту, який призначається на посаду і звільняється з посади міським головою одноособово. Він здійснює керівництво діяльністю, визначає ступінь відповідальності своїх заступників та керівників відділів, а також несе персональну відповідальність за невиконання або неналежне виконання покладених завдань, реалізацію його повноважень, дотримання трудової дисципліни. Він наділений повноваженням приймати на роботу та звільняти з роботи працівників департаменту, які не є посадовими особами місцевого

самоврядування. Заступники директора департаменту призначаються на конкурсних засадах міським головою і звільняються з посади міським головою. Вони організовують виконання доручень директора департаменту та здійснюють безпосереднє керівництво підпорядкованими структурними підрозділами. Перший заступник директора департаменту має повноваження виконувати обов'язки директора під час його відсутності.

Найважливішою складовою діяльності сучасної організації, незалежно від того є вона державною чи комерційною, є трудові ресурси, що виступають гарантом забезпечення її ефективної діяльності. Одним з головних факторів вирішення завдань та досягнення цілей організації є забезпечення її необхідною чисельністю трудових ресурсів.

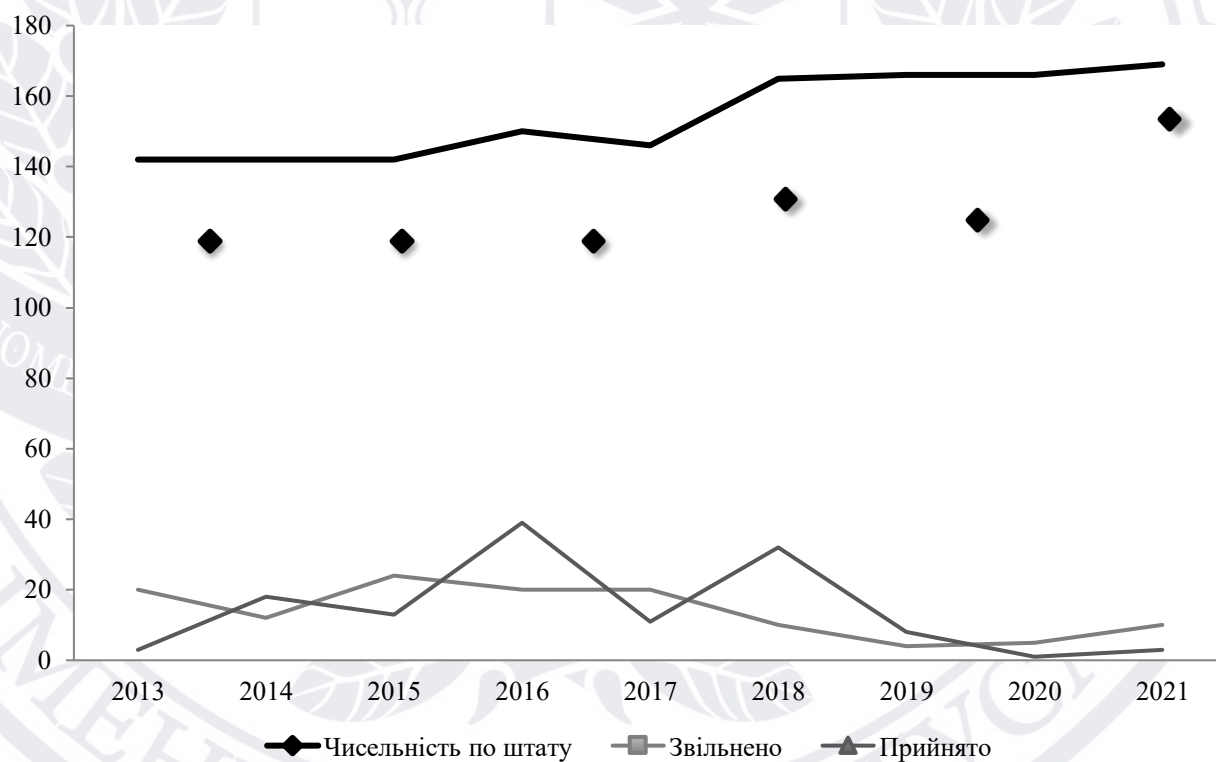


Рисунок 2.1 – Чисельність працівників Департаменту по штату [15]

У Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради чисельність працівників по штату на даний момент складає сто шістьдесят дев'ять осіб (рис. 2.1). В порівнянні з 2013 роком, коли був створений Департамент,



чисельність працівників збільшилась на 27 осіб. Кількість жінок значно перевищує кількість чоловіків, в 2021 році чисельність жінок становила 147 осіб, а чоловіків – 22 особи. Середній вік працівників в Департаменті становить 40 років серед жінок та 35 років серед чоловіків. Слід зазначити, що плинність кадрів є не дуже високою. Це пояснюється тим, що в організації працюють професіонали, цінність яких є дуже високою, тому за сумлінну працю вони отримують різноманітні заохочення.

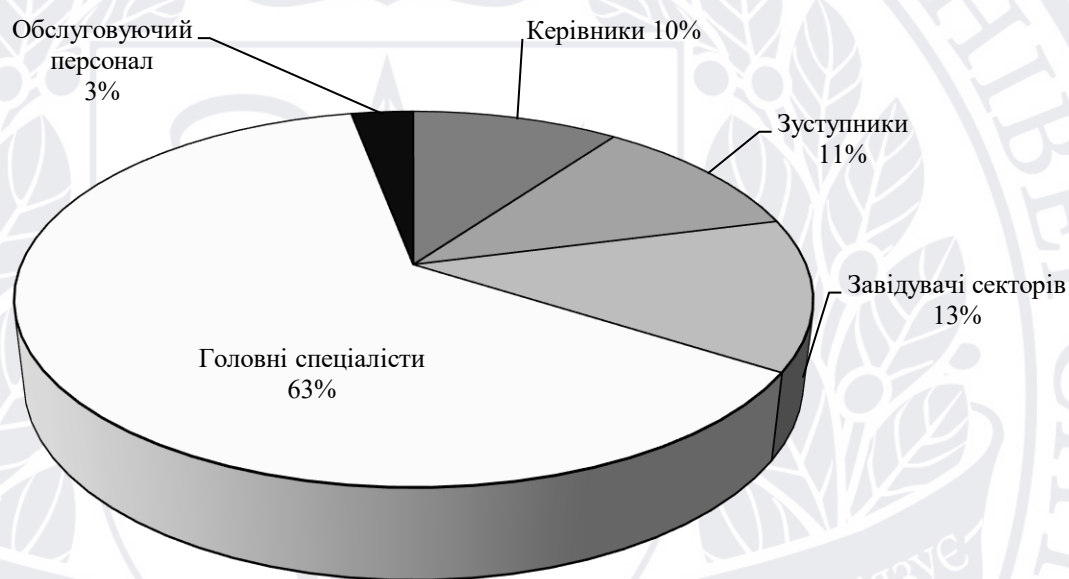


Рисунок 2.2 – Структура трудових ресурсів в Департаменті соціальної політики ВМР [16]

Однією з головних функцій менеджменту є підвищення продуктивності трудових ресурсів, адже вони є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності організації. Відповідно до таблиці 2.3, ми бачимо, що продуктивність працівників Департаменту з кожним роком зростає. Середнє число призначених допомог одним працівником за останні 4 роки збільшилось на 1108 справ, а середнє число прийнятих громадян через ЦНАП «Прозорий офіс» - на 1586 осіб.

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради

Показник	Рік				Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2018	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020
Чисельність працівників по штату	165	166	166	169	1	0	3	0,6	0	1,8
Фонд оплати праці (за посадовим окладом) (грн.)	652766	845758	896809	981891	192992	51051	85082	29,6	6,1	9,5
Середня заробітна плата працівників (грн.)	10286,3	13246,8	14046,4	15106,1	2960,5	799,6	1059,7	28,8	6,1	7,54
Середнє число призначених допомог одним працівником	8972	9412	9726	10080	440	314	354	4,9	3,3	3,6
Середнє число прийнятих громадян через ЦНАП «Прозорий офіс» один працівником	5530	5985	6758	7116	455	773	358	8,2	12,9	5,3

*Джерело: сформовано автором на основі [14,16]*

Отже, Департамент соціальної політики Вінницької міської ради з 2013 року здійснює свою діяльність в складі виконавчого органу Вінницької міської ради. Кожного року він намагається підвищувати свою корисність та допомагати громадянам, як ми бачимо з показників ефективності надання соціальних послуг та суми виплат на виконання програм. Департамент має досить велику організаційну структуру, до складу якої входять різні відділи та сектори, а також Лівобережне та Правобережне управління. Для організації склад працівників, їхній професіоналізм є дуже важливими складовими. На даний момент чисельність персоналу складає сто шістдесят шість осіб, і протягом всього періоду існування Департаменту спостерігається значне перевищення кількості жінок відповідно до кількості чоловіків. Організація дбає про своїх працівників та забезпечує їм зручні умови праці, тому плинність кадрів є незначною.

## **2.2 Аналіз організаційної культури Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради**

Організаційна культура є вирішальним фактором успішності як колективу, так і організації в цілому, адже цінності безпосередньо чи опосередковано відображаються в таких важливих елементах діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, як: ефективність, результативність, компетентність, професіоналізм, якість обслуговування громадян, робота в команді, турбота про співробітників тощо [17].

Культуру організації слід розглядати також через її стратегію. Створення відповідності між стратегією і культурою є досить важливим процесом, адже культура формує правила, робочу атмосферу та певні вимоги, які дозволяють досягати цілей організації. Департамент соціальної політики Вінницької міської ради ставить перед собою стратегічну ціль «Реінтеграція осіб без постійного місця проживання у суспільство», кінцевим терміном якої є 2030 рік. Для досягнення даної цілі Департамент виділяє наступні завдання: продовження роботи по відновленню документів для бездомних осіб (2021-2030 рр.), здійснення освітніх заходів щодо запобігання бездомності (2021-2030 рр.), здійснення соціального патрулювання (2021-2030 рр.), супровід під час медичного обстеження для направлення до адаптації (2021-2030 рр.), створення комунального закладу для тимчасового перебування бездомних осіб (2023 р.) [18].

Відповідно до Карти пріоритетів і цілей професійної діяльності Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради, пріоритетними напрямками роботи Департаменту на 2022 рік є: створення та підтримка діяльності центру обліку та нічного перебування бездомних осіб, запровадження надання нових соціальних послуг: раннє втручання, участь у реалізації пілотного проекту «Розвиток соціальних послуг», надання якісних і своєчасних послуг соціального характеру жителям ВМТГ через ЦНАП (додаток Г). В кінці року відбувається оцінка підготовки-оформлення Карти пріоритетів та звіту про її виконання. Оцінюється кожне завдання відповідно до



планових показників, де: повністю виконано – 2 бали, майже виконано – 1,6-1,9 бали, неповністю виконано – 1,1-1,5 бали, частково виконано – 0,6-1 бал, виконано меншою мірою – 0-0,5 балів, не виконано – 0 балів. Таким чином, у 2021 році середній бал виконаних завдань становить: 1,9 балів у I кварталі, 1,6 балів у II кварталі та 1,9 бали у III кварталі [18].

Якісне вирішення завдань в органах місцевого самоврядування безпосередньо пов'язане зі створенням системи комунікативного зв'язку як всередині організації, так і зовні. Виконавчі органи влади мають розглядатися як надавачі послуг, а громадяни – як споживачі цих послуг, а ні в якому разі не як прохачі. Таким чином організація формує позитивний імідж, стає відкритою та ефективною і може налагодити конструктивний діалог з громадськістю. Комунікації визначають не тільки рівень підготовки посадових осіб та бажання удосконалюватися, а й уміння чітко та правильно висловлювати свою позицію та відстоювати її, уважно вислуховувати думку інших людей [17]. Посадові особи Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради активно взаємодіють не тільки між собою, всередині Департаменту, а ще й з іншими департаментами та виконавчими органами Вінницької міської ради, депутатами, постійними та тимчасовими комісіями та іншими органами, утвореними міською радою, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності, об'єднаннями громадян тощо.

Один з основних способів підтримки культури в організації є визначення критеріїв призначення посадових осіб на робоче місце. Головна і основна вимога для заміщення вакантного місця в Департаменті соціальної політики – рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та досвідом роботи. Організація приділяє значну увагу підбору персоналу, тому при прийомі на роботу ставиться досить висока планка для нових кандидатів. Щоб зайняти посадове місце, кандидат повинен пройти конкурсний відбір, метою якого є об'єктивна оцінка знань та здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб. Конкурс проводиться конкурсною комісією міської ради і проходить в два етапи. Першим етапом є письмовий іспит, який

передбачає перевірку та оцінку знань Конституції України, Законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про засади запобігання і протидії корупції» та законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень виконавчих органів міської ради, секретаріату міської ради та апарату міської ради та її виконкому. Екзаменаційний білет складається з 5 питань, кожне з яких оцінюється в 5 балів. Якщо кандидат набирає більше ніж 12,5 балів, тобто 50% на письмовому іспиті, то він допускається до другого етапу конкурсу – усної співбесіди. Після співбесіди приймається рішення конкурсною комісією щодо рекомендації людини на посаду [19].

Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими також під час навчання. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички, які потрібні як для виконання ними сьогоденної роботи, так і ті, які знадобляться через декілька років. Тобто йдеться про систему безперервного навчання.

Посадові особи Департаменту соціальної політики зобов'язані постійно поліпшувати свої знання, уміння і навички відповідно до функцій та завдань займаної посади, підвищувати свій культурний та кваліфікаційний рівні та брати участь в системі корпоративного навчання за програмою «Муніципальний університет Вінницької міської ради», яке повністю оплачує організація, адже вважає навчання співробітників вигідною інвестицією. Відповідно до плану занять для слухачів на 2020-2021 роки за програмою «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради», виконавчий комітет міської ради затвердив: програму «Кваліфікаційний наступ 2030» спільно з німецьким товариством міжнародного співробітництва GIZ для спеціалістів структурних підрозділів міської ради, працівників комунальних закладів міста та представників громадських організацій на 2020-2021 рр; програму ввідного курсу для новопризначених працівників та працівників за



строковими трудовими договорами департаментів та відділів міської ради; план занять для слухачів курсів англійської мови та інші [20].

Рівень довіри до влади, спрямованість державного управління на права людини залежать, насамперед, від цінностей державного управління та рівня етичної культури співробітників в органах місцевого самоврядування. Етика посадових осіб конкретизує загальні моральні орієнтири, обґрунтовує цінності, норми і стиль поведінки, взаємини між людьми в процесі управління, дає практичні рекомендації, орієнтовані на діяльність організації. Поведінка посадових осіб місцевого самоврядування має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру населення до міської влади, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією України і законами України.

Кодекс етичної поведінки посадової особи місцевого самоврядування Вінницької міської ради є узагальненням стандартів етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання своїх посадових обов'язків і якого вони в обов'язковому порядку повинні дотримуватись. Факти порушення посадовими особами вимог даного Кодексу розглядаються комісією з етики. Посадові особи органів місцевого самоврядування несуть дисциплінарну відповідальність за порушення норм поведінки у порядку, передбаченому Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та КЗпП України.

Відповідно до Кодексу етичної поведінки, працівники зобов'язані шанувати народні звичаї і національні традиції, з повагою ставитися до державних символів України, дбати про авторитет служби в органах місцевого самоврядування, а також про позитивну репутацію органів місцевого самоврядування, діяти відповідно в державних інтересах чи інтересах територіальної громади, використовувати своє службове становище виключно для виконання своїх посадових обов'язків, дотримуватись правил етикету, належного зовнішнього вигляду, забезпечення високої якості роботи, встановленого внутрішнього службового розпорядку тощо [21].



Таблиця 2.4 – Правила дрес-коду в розрізі посад [22]

Категорія працівників	Правила дрес-коду
Директор департаменту	Суворий діловий стиль одягу – найбільш суворий зі всіх стандартів одягу
Заступники директора департаменту – начальники відділів	Несуворий діловий стиль - знаходиться між корпоративним і неформальним стилями одягу
Заступники начальників відділів, спеціалісти	Вільний діловий стиль
Працівники на ресепшн	Суворий діловий стиль одягу
Співробітники, що ведуть прийом громадян в Центрі адміністративних послуг	Суворий діловий стиль одягу
Фахівці, робота яких пов'язана з встановленням та обслуговуванням технічних засобів (спеціалісти департаменту інформаційних технологій)	Вільний стиль casual

Культура зовнішнього вигляду відіграє важливу роль в створенні іміджу організації, головну роль в якому грають люди. Діловий вигляд співробітників є обличчям організації, що демонструє її професійні, інтелектуальні та інші якості. Відповідно до правил дрес-коду організації всі співробітники зобов'язані носити іменний бейдж, який має бути розташований на видному місці, щоб співрозмовник міг безперешкодно прочитати ім'я та посаду працівника. Кожній категорії працівників відповідають різної строгості стилі ділового одягу (табл. 2.4). Не допускається носіння спортивного одягу. П'ятниця є днем вільного стилю одягу. Працівникам дозволено з'являтися на роботі в змішаному стилі ділового та повсякденного одягу. Виключенням є лише співробітники, які в цей день ведуть прийом громадян чи мають зустрічі з клієнтами або партнерами.

Символіка організації складається з круглої печатки з зображенням Державного герба України із найменуванням Департаменту, кутового штампу та бланків із своїм найменуванням та реквізитів Департаменту.

Організаційна культура може проявлятися також через систему стимулювання і мотивації, яка «прив'язана» до певних зразків поведінки, що роз'яснює працівникам пріоритети і вказує на цінності, що мають велике значення для організації. Мотивацію в Департаменті можна поділити на матеріальну та нематеріальну.

Найбільш значущим матеріальним методом мотивації в організації є заробітна плата, що складається з посадового окладу (табл. 2.5), надбавки за ранг посадової особи, надбавки за вислугу років, надбавки за інтенсивність праці та премії.

Таблиця 2.5 – Схема посадових окладів працівників Департаменту соціальної політики ВМР [16, 23]

Назва посади	Посадовий оклад (грн./міс.)
Директор департаменту	8 500
Заступники директора департаменту	8 245
Заступник начальника управління	7 275
Начальник відділу	7 200
Заступник начальника відділу	6 984
Завідувач сектору	6 100
Головний спеціаліст	5 500
Державний соціальний інспектор	5 050

Відповідно до Постанови КМУ «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268, посадові особи Департаменту соціальної політики отримують надбавку за вислугу років в таких розмірах: понад 3 роки – 10%, понад 5 років – 15%, понад 10 років – 20%, понад 15 років – 25%, понад 20 років – 30%, понад 25 років - 40 % [23].

Відповідно до Положення про порядок преміювання працівників апарату міської ради та її виконкому та виконавчих органів Вінницької міської ради, працівники можуть отримати [24]:

1. Основну премію, розміром до 50-75% помісячно.
2. Додаткову премію, яка, в свою чергу, поділяється на персональну та спеціальну. Персональна премія розраховується на основі якісних та кількісних показників виконання плану, зворотного зв'язку від громадян, понаднормову роботу у розмірі до 15%-20% помісячно. Спеціальна премія надається працівникам у розмірі до 15%-65% помісячно за інтенсивність; за участь у внутрішніх та зовнішніх аудитах; за майстер-класи та тренінгову роботу в



рамках Муніципального університету; за використання в роботі іноземної мови, мови жестів та інше.

3. Премію за інноваційні ідеї та проекти в розмірі до 20% на період реалізації проекту.

4. Персональні премії керівникам підрозділів, залежно від ефективності роботи підрозділу, виконання доручень та Карт пріоритетів у розмірі: до 25% - заступники директорів департаментів, до 50% - керівники виконавчих органів міської ради, до 65 % - керівники апарату міської ради та її виконкому помісячно.

Велику роль в мотивації персоналу відіграють соціальні пільги та виплати. До пільг, що надаються працівникам, можна віднести: оплачувані відпустки: щорічна основна, тривалістю 30 календарних днів, а посадовим особам, що мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів; оплачувані дні лікарняних листів; медичне страхування та страхування від нещасних випадків.

До морально-психологічних методів мотивації відноситься проведення регулярних тренінгів, публічне або особисте визнання, а також похвала і критика. Окрім навчання в рамках «Муніципального університету», співробітники Департаменту соціальної політики також відвідують вебінари, беруть участь в різного роду анкетуваннях та опитуваннях щодо задоволеності роботою працівників у виконавчих органах міської ради, ефективності навчального процесу програми Муніципального університету тощо.

Особисте визнання полягає в тому, що працівників, які особливо відзначились, згадуються на спеціальних доповідях вищого керівництва організації, персонально вітає керівник або його замісник, а публічне визнання – в широкому поширенні інформації про досягнення працівників, яке досить часто супроводжується нагородженнями, преміями, цінними подарунками. Щорічно по всій ВМР проводиться конкурс «Посадова особа виконавчих органів Вінницької міської ради». Керівники структурних підрозділів надають



кандидатів за номінаціями «Професіоналізм», «Креативність» та «Відповідальність». Кожна посадова особа виконавчих органів ВМР може таємно проголосувати за одного кандидата в кожній номінації. Переможці конкурсу по кожній з номінацій нагороджуються дипломом та грошовою премією, встановленою з 2018 року в розмірі: I місце – 6212 грн, II місце – 3727 грн, III місце – 2485 грн. Переможці конкурсу, які зайняли призові місця, повторно можуть бути включені в список для голосування лише через 5 років [25].

Відображенням організаційної культури також виступає соціально-психологічний клімат, що панує в колективі, адже він проявляється в емоційному настрої, громадській думці, залежить від рівня розвитку колективу, безпосередньо впливає на здійснення його основних функцій та результати діяльності. У Департаменті соціальної політики соціально-психологічний клімат підтримується за рахунок проведення різного роду заходів, наприклад: акція «Скажи, дякую!», майстер-клас з виготовлення міні-букет з шоколадних цукерок до Дня Святого Валентина, відвідування корпоративних заходів таких як пейнтбол, боулінг, похід у кіно, екскурсії, відзначення таких свят, як День працівника соціальної сфери, День місцевого самоврядування, День вишиванки тощо.

Поведінка керівника є надзвичайно важливим чинником впливу на організаційну культуру організації. Керівник повинен демонструвати певну систему поглядів, норм та цінностей та такої поведінки, щоб бути прикладом для наслідування у підлеглих. Поведінка керівника також реалізується в стилі управління, що в Департаменті має демократичний характер. Він проявляється в спілкуванні з підопічними, мотивації, коли керівник віддає накази та розпорядження тощо. Керівник залучає співробітників до групової дискусії, надає можливість кожному висловити свою думку, стимулюючи їх активність та ініціативу та спільними зусиллями приймає рішення. Співробітники мають право на помилку – вважається, що це, навпаки, крок до розвитку. В Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради, в основному,

методами управління є розпорядчі, до яких належать накази, розпорядження, вказівки тощо.

Одним з методів підтримки організаційної культури виступають об'єкти і предмети контролю з боку керівників. У Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради існує досить багато видів контролю. При підготовці до виконання завдань організації та наявності всіх необхідних видів ресурсів проводиться попередній контроль. В ході виконання роботи працівниками, для виявлення недоліків та обговорення виникаючих проблем і пропозицій по удосконаленню роботи, проведення регулярної перевірки діяльності підлеглих, дозволяють усунути відхилення від планів, положень і інструкцій. У ході проведення поточного контролю, начальники відділів та їх заступники здійснюють своєчасне подання щоденних, місячних, річних, квартальних звітів, надання інформації відповідно до встановлених термінів, виконання контрольних завдань. Контроль передбачає оцінку організацією виконання власних рішень та результатів діяльності і використовується для розроблення планів на наступний період. Підсумковий контроль здійснюється після виконання роботи, він дозволяє порівняти фактичні результати із запланованими, дає можливість одержати інформацію про проблеми, що виникли в ході робіт та завадити їх виникненню в майбутньому. У Департаменті соціальної політики раз на квартал відділ контролю проводить перевірку правильності всіх справ без виключення. Раз на рік, в порядку, встановленому законодавством, Департамент проводить інвентаризацію особових справ і особових рахунків осіб, які одержують допомогу.

Одним з видів контролю за проходженням служби в органах місцевого самоврядування та професійними досягненнями посадових осіб є щорічна оцінка, яка проводиться безпосередніми керівниками структурних підрозділів у січні-лютому наступного за звітним роком [26].

Процедура проведення щорічної оцінки складається з таких етапів:

1. Підготовчий період. У цей період аналізується виконання завдань і обов'язків, встановлюється дата проведення співбесіди.

2. Оцінювання здійснюється посадовою особою через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником. За результатами виставляється підсумкова оцінка, яка заноситься у розділ 3 Форми бланка щорічної оцінки.

3. Співбесіда та підписання результатів обговорення проводиться безпосереднім керівником з посадовою особою з метою обговорення результатів оцінки роботи посадової особи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації.

4. Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки.

5. Заключний етап. Повноту заповнення Форми бланка щорічної оцінки перевіряє управління кадрової політики міської ради.

Результати щорічної оцінки враховуються при атестації посадових осіб, а також при розгляді питань просування по службі, встановлення надбавок, премій або зміни їх розміру тощо.

Отже, організаційна культура Департаменту має свої особливості. Такі елементи як традиції, цінності, стиль керівництва дозволяють створити дружню команду, яка злагоджено працює разом. Символи, правила та норми поведінки персоналу, а також його зовнішній вигляд, демонструють гарну репутацію організації, а методи мотивації надають стимули працівникам, щоб розвивати свої навички та самовдосконалюватись.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

### 3.1 Зарубіжний досвід формування організаційної культури та можливості його використання в діяльності Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради

Організаційна культура є основним взірцем спільних припущень, цінностей та переконань, вона пов'язує співробітників компанії, складає мотивацію їх діяльності, впливає на реагування на проблеми і можливості компанії та результати її діяльності. Потужним джерелом розвитку будь-якого підприємства є його персонал, який є носієм норм організаційної культури, саме тому успішні зарубіжні компанії приділяють значну увагу формуванню та розвитку організаційної культури та мотивації персоналу. В Україні організаційна культура є достатньо новим і ще не до кінця вивченим явищем, тому слід звернутись до світового досвіду.

Японська модель організаційної культури побудована на принципі – «Ми одна сім'я». За таких умов провідними цінностями в японських компаніях виступають підвищення рівня життя співробітників через забезпечення довічної зайнятості та система стабільного і зрівняльного принципу заробітної плати [27]. Керівники компаній вважають, що саме сімейні стосунки є більш надійними, тому намагаються створити відповідну атмосферу і на робочому місці. Роль співробітників в компанії показує те, що для японців характерною рисою є групова солідарність: вони вміють працювати у команді та усвідомлюють високу значимість групи і власного внеску в неї. Японські компанії побудовані на лояльності, тому кожен співробітник відчуває свою приналежності великій корпоративній родині. З культурою та національним характером пов'язана і мотивація праці. Матеріальна мотивація, перш за все, представлена системою зарплати, яка залежить від стажу роботи працівника на останньому підприємстві. Особливістю матеріальної мотивації є прив'язка

заробітку керівників до результатів діяльності відділу, щоб показати цілісність колективу [28]. Окрім того, японські компанії забезпечують своїх працівників безпроцентним кредитуванням; оплатою навчання працівника та його дітей, спонсорськими виплатами різноманітних сімейних свят, в деяких випадках забезпечує житлом на все життя [29]. Нематеріальна мотивація реалізується шляхом залучення працівників до виробничих гуртків, що займаються вирішенням різних виробничих питань; формування «сімейних взаємовідносин» в колективі.

Як у японських, так і в китайських компаніях спостерігається централізованість управління, співробітники не мають самостійності при вирішенні поточних питань, проте часто їхніми думками цікавляться, погоджуються, рішення приймаються після детального обговорення та схвалення керівництвом. Така ж тенденція спостерігається і при взаєминах з партнерами: вони дотримуються точності та обов'язковості, можуть підкреслено демонструвати свою увагу до позицій співрозмовника, проте остаточні рішення представники Японії та Китаю приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом.

Відповідно до національних традицій, організаційна культура Китаю є досить жорсткою та структурованою. Для китайських організацій, як і для японських, характерна колективна єдність, співробітникам не дозволяється ставити особисті інтереси на перше місце, не існує поняття «я» - лише «ми». Кожен працівник є відданим своєму колективу і компанії в цілому, намагається бути корисним та не допускати помилок [30]. Якісно виконана робота високо оцінюється та заохочується кар'єрним зростанням, в більшості організаціях панує система поділу праці та справедливості. Китайці дотримуються принципу «мінливості світу», згідно з яким нові обставини вважаються важливішими за попередні домовленості, саме це вирізняє їх організаційну культуру від інших [27].

Однією з переваг системи органів влади Китаю є збереження традицій, що не тільки виступає стимулюючим ефектом для держслужбовців, а й піднімає



авторитет держслужбовців в очах громадян. В Китаї чітко прописані права держслужбовців, такі як: гідна оплата праці, соціальний пакет і страхування, порушення яких матиме негативні наслідки. При відборі кадрів китайці, перш за все, спираються на їх професіоналізм, моральні й етичні якості. Навчанню персоналу також приділяється значна роль - створена система додаткової освіти, що гарантує підвищення рівня знань, навичок і кваліфікації посадових осіб. Існуюча система пільг та страхування забезпечує добробут співробітника та його сім'ї навіть після його виходу на пенсію.

В англо-американській організаційній культурі основний акцент робиться на розвиток особистості співробітників, стимулюються прояви самостійності та креативності, заохочуються лідерство і різноманітність праці. Часто в компаніях відбувається реорганізація, що дозволяє зменшити кількість монотонної роботи, сприяє розширенню функцій, відповідальності та творчому підходу працівників [27]. Так, американські компанії демонструють те, що ефективність роботи організації більшою мірою залежить від залучення працівників до вирішення питань організації, а не від орієнтації на фінансові показники. Такий підхід дає змогу проаналізувати проблему з різних боків і вибрати найкращу альтернативу її вирішення. Відповідно до організаційної культури англо-американських компаній, робота в колективі заснована як на командних, так і суперницьких проектах. Вважається, що саме конкурентоспроможність стає найбільшою мотивацією, тому керівники всіляко підтримують дух конкуренції в колективі.

В американській моделі мотивації персоналу спостерігається переважання матеріального стимулювання, а саме заробітна плата. Також американці активно практикують виплати премій за системами «Скенлона» та «Раккера»; використовують так звані «плани розвитку кар'єри», згідно з якими визначаються напрями посадового зростання працівників на певний проміжок часу; реалізують програми для співробітників, що дозволяють їм працювати за гнучким графіком, допомагають корпоративними садами та ясельними групами [29]. Багато уваги і коштів американці витрачають на навчання персоналу, адже



вважають, що такий підхід забезпечує збільшення індивідуальної віддачі та призводить до високої прибутковості та успіху бізнесу [28]. Нематеріальна мотивація проявляється у двох напрямках: побудова відносин між керівництвом та працівником на основі довіри, за рахунок встановлення спільних цінностей та розвитку в співробітників індивідуалізму, шляхом врахування думки кожного, довіра в підготовці проектів тощо. У США раз на рік держслужбовці та керівники підрозділів проходять процедуру оцінки результативності та ефективності діяльності шляхом складання договору, в якому прописані наступні пункти: результативність діяльності, якість праці, ефективність використання ресурсів, можливість інноваційного розвитку [31]. Він підписується керівником і працівниками підрозділу і при невиконанні його умов, працівник може бути звільненим. Показники праці керівника підрозділу безпосередньо залежать від показників його підлеглих. В оплаті праці службовців є пряма залежність рівня оплати вищих державних керівників від оплати, а також принципи «рівна оплата за рівну роботу» і «диференціація за результатом».

Ключовою особливістю організаційної культури у Великобританії є використання партнерських відносин між керівниками та співробітниками. Працівники беруть активну участь у прибутках та власності компанії, приймають рішення, що впливають на подальший її розвиток. Грошова мотивація представлена у грошовому варіанту та акціонерному - з частковою оплатою у вигляді акцій [31]. Можливість застосування такої системи заробітної плати повністю залежить від прибутку організації. Кар'єрне зростання та оплата праці держслужбовця в Великобританії тісно пов'язана з оцінкою його діяльності, що складається з щорічної співбесіди зі своїм начальником і атестації. Якщо співробітник з атестації одержує «незадовільно», його переводять в структуру іншого керівника, якщо думки керівників не співпадають, то працівник вважається «виправданим». Підсумки службової атестації стають підставою для необхідності підвищення кваліфікації, навчання, заохочення, нагородження, просування по службі, підвищення заробітної плати,

додаткових премій, або ж навпаки - пониження на посаді, звільнення тощо. Основним цінностям держслужби відповідно до Кодексу етику у Великобританії є: доброчесність, чесність, об'єктивність та неупередженість [32].

Організаційна культура країн Західної Європи багато в чому пересікається з англо-американською. Організації провідних європейських країн стимулюють розвиток персоналу і приділяють значну увагу навчанню персоналу через обмін досвідом, проведення семінарів, часто воно може проходити у формі колективних зустрічей останнього робочого дня. Важливим критерієм є створення робочого простору. Відповідно до західноєвропейської організаційної культури, робоче місце часто є не закріпленим за працівником на певній території, що дає змогу працювати незалежно від розташування офісу. Вважається, що така організація праці сприяє більшому докладанню зусиль, креативності та творчості у виконанні завдань. Проте момент проектування робочого є дійсно важливим фактором для успішного та своєчасного виконання поставлених завдань. Так, організації надають перевагу розміщенню персоналу і керівництва в єдиному робочому просторі, адже вважається що це дає змогу розширити межі співробітництва і уникнути різного роду негативних ситуацій [30]. На відміну від англо-американської організаційної культури, де підтримка духу конкуренції грає важливу роль, в багатьох європейських країнах конкуренція не дуже заохочується. Вважається, що конкуренція буде лише заважати працівникам виконувати свої обов'язки.

Необхідною умовою розвитку посадових осіб є хороший рівень матеріального стимулювання. Головною умовою при встановленні заробітної плати є дотримання чесності та справедливості. Структура винагороди для французьких держслужбовців складається з посадового окладу, що в свою чергу залежить від рангу посади (мінімальний посадовий оклад складає 120% прожиткового мінімуму); надбавки; квартирних грошей; премії. В Німеччині структура винагороди складається з основного окладу, територіальної надбавки, надбавки на дітей, за вислугу років, за звання. За виконання



понаднормових завдань та прояв креативного способу мислення у виконанні роботи передбачено виплату бонусів. Також у Німеччині на співробітників підприємств поширюються великі соціальні програми захисту, що містять у собі цілий комплекс забезпечень: від пенсійного страхування за віком до страхування від нещасного випадку [28].

У Франції мотивація державних службовців залежить від оцінки їх діяльності, що складається з: оцінної співбесіди і атестації [31]. Оцінна співбесіда проходить щорічно і являє собою звичайну неформальну бесіду, на якій обговорюються виконання задач, необхідність підвищення кваліфікації державного службовця, просування по службі тощо. У нормативних актах Франції чітко прописані критерії оцінки державних службовців при атестації, наприклад: здатність адаптуватися до ситуації, зацікавленість в ефективності діяльності державного апарату, уміння працювати в команді, розуміння місії державного органу, здатність виконувати задачі різної складності тощо. Щоб атестаційна оцінка посадової особи була підтверджена, вона виставляється двома керівниками: керівником підрозділу, де працює співробітник та керівником вищої ланки та узгоджується із спеціальною комісією.

У Європі етика державного службовця означає, насамперед, повагу до закону. Структура основних етичних правил включає: обов'язок дотримуватися законів та інструкцій; неупередженість; обов'язок конфіденційності; пасивність у суспільному політичному прояві; заборону інших професійних занять; лояльність; чесність тощо [32].

Таким чином, бачимо, що залежно від національних особливостей, менталітету різних країн, організаційна культура має свої характерні особливості. У всіх вищеописаних країнах відзначається особлива роль співробітника. Якщо у західних країнах підкреслюється його індивідуалізм, то в далекосхідних – підкреслюється важливість команди як єдиного організму. Важливим аспектом також є розвиток нематеріальної складової мотивації в сукупності з матеріальним стимулюванням, орієнтація на особистісний потенціал і розвиток кожного працівника є найважливішими факторами для



формування ефективної організаційної культури, яка буде націлена на довгостроковий розвиток і підвищення ефективності управління.

### 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради

Проведений аналіз організаційної культури Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради свідчить про те, що існує ряд проблем, на які слід звернути увагу і які потребують вирішення. Пропозиції щодо удосконалення управління наведені на рисунку 3.1.

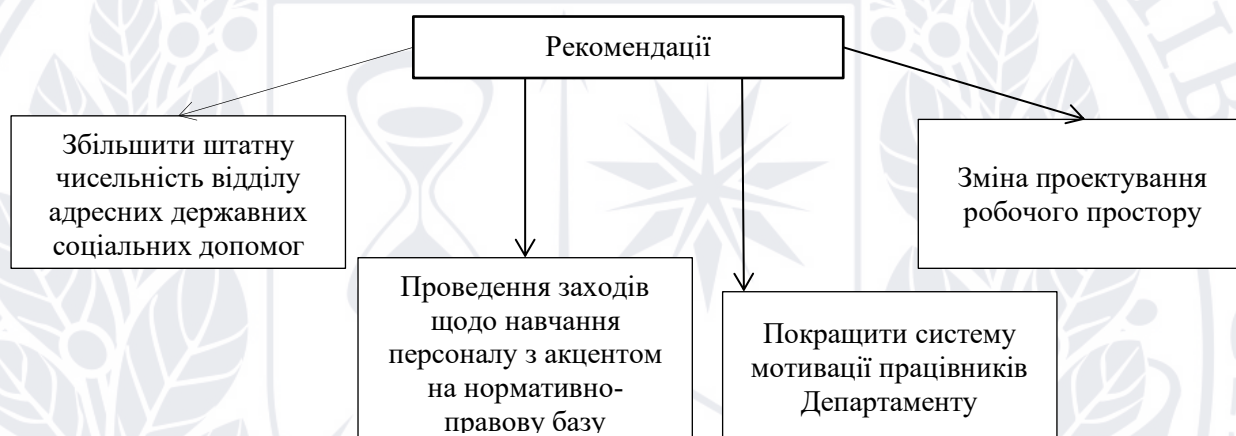


Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо покращення організаційної культури в Департаменті соціальної політики Вінницької міської ради

*Джерело: створено автором*

Насамперед, слід зауважити, що працівники Департаменту часто стикаються з проблемою навантаженості на робочому місці через великий обсяг роботи, особливо це стосується Правобережного управління соціального захисту населення. Через надмірний об'єм роботи, спеціалісти змушені продовжувати свою роботу після офіційного завершення робочого дня, без понаднормової оплати праці. Через це їхня продуктивність знижується, збільшується кількість помилок у роботі, а також знижується мотивація до праці. Кожного дня один працівник відділу адресних державних соціальних

допомог Департаменту соціальної політики приймає в середньому близько 35 звернень від громадян на прийомі чи призначає близько 50-70 допомог. Уміння ладити з людьми визначає професіоналізм працівників, адже потрібно до кожного знайти підхід будь то людина похилого віку, особа з інвалідністю чи індивід з малозабезпеченої сім'ї та інші. Часто зустрічаються люди, спілкуватись з якими важко, які не підуть назустріч які б зусилля працівник не докладав, такі люди здатні викликати негативні емоції.

Для боротьби з навантаженістю на працівників відділу, необхідно збільшити його штатну чисельність. Так як у Правобережне управління соціального захисту населення звертається в рази більше осіб, ніж у Лівобережне управління, а кількість посадових осіб в управліннях згідно з штатним розписом дорівнює 62 і 63 особи відповідно, то необхідно збільшити кількість працівників відділу адресних державних соціальних допомог в Правобережному управлінні соціального захисту населення, шляхом створення сектору № 9 (рис. 3.2). Так як кожен сектор складається з завідувача сектору та трьох головних спеціалістів, необхідно ввести 4 посади.

У Департаменті часто проводяться різноманітні тренінги та лекції, проте вони не орієнтовані на покращення знань і роз'яснення змін, що відбуваються в нормативно-правовій базі, з якою стикаються посадові особи Департаменту щоденно у своїй роботі. Таким чином, слід приділяти даному питанню значну увагу і час від часу проводити заходи з навчання персоналу та перевіряти їх знання саме по даному напрямку.

Робота з людьми є вкрай важкою для психологічного стану працівників Департаменту. Чимало працівників не витримують навантаження та залишають своє робоче місце, тому необхідним є покращення системи мотивації працівників. Перш за все, звертаючись до іноземного досвіду, хочеться відзначити престижність служби в державних установах в зарубіжних країнах та відповідну систему оплати праці та мотивації співробітників.

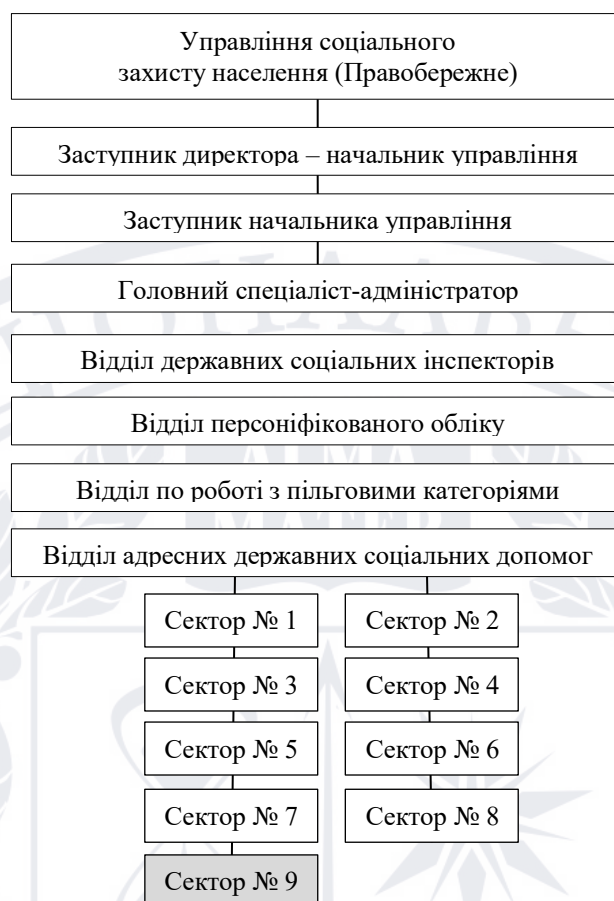


Рисунок 3.2 – Організаційна структура Правобережного управління соціального захисту населення після проведення змін

*Джерело: створено автором*

Однією з проблем оцінювання ефективності праці посадових осіб в Департаменті соціальної політики є відсутність стимулювання за показниками оцінки праці співробітників. Вдосконалення процесу оцінювання праці має стати дієвим мотиваційним інструментом формування оновленої моделі організаційної культури в Департаменті, включати оцінку його здібностей і активності у роботі окремого співробітника. Таким чином, пропонується стимулювати посадових осіб за системами «рівна оплата за рівну роботу» і «диференціація за результатом». Це можуть бути: бонуси за високу продуктивність праці, бонуси за виконання понаднормової роботи, надбавки чи премії за визначену кількість правильно призначених справ, щоквартальні та річні бонуси працівникам, які показали найкращі результати за певний період. Також це може бути впровадження надійної системи соціального забезпечення



працівників, пільгове харчування, медичне обстеження та використання транспорту, створення місця для відпочинку персоналу, налагодження організаційної культури шляхом створення атмосфери єдиного колективу, надання безкоштовних путівок або знижок на путівки в санаторії, впровадження конкурсу «Посадова особа Департаменту соціальної політики ВМР», який буде супроводжуватись наданням премії, забезпечення працівників безоплатним обідом тощо.

Важливим фактором організаційної культури, що впливає на особливості роботи в будь-якій компанії є вдале проектування робочої зони, адже характерне розміщення працівників у просторі офісу стає вирішальним для їх спілкування, успішного та своєчасного виконання поставлених завдань. Слід зазначити, що кожен головний спеціаліст відділу адресних державних соціальних допомог в Департаменті змушений ділити своє робоче місце з іншим головним спеціалістом. Працівники займають його по черзі в залежності від того, хто з них знаходиться на призначенні, а хто приймає звернення. Також слід звернути увагу на застарілість комп'ютерів, які час від часу виснуть при виконанні роботи та на необхідність оснащення кожного робочого місця сканерами та принтерами, так як дані засоби використовуються в роботі щодня, а кількість сканерів у відділі адресних державних допомог на кабінет з 12 робочих місць лише 3, тому в роботі працівників нерідко відбуваються простої. Особливістю роботи на службі в державній установі є надмірна кількість паперової роботи, на яку працівники витрачають багато часу та сил. До такої роботи відноситься нумерування сторінок вручну в особових справах, сканування всіх видів документів, ведення одночасно електронної та паперової документації. Таким чином, пропонується надати кожному працівникові власне робоче місце і забезпечити його необхідною кількістю матеріально-технічного забезпечення, оновлення існуючої техніки та пошук шляхів зменшення кількості паперової роботи, шляхом розроблення необхідного програмного забезпечення та перенесення її в електронний формат.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційно (бакалаврської) роботи можна зробити наступні висновки.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування організаційної культури в організації, визначено її структуру, елементи та функції. Досліджено моделі організаційної культури, їх різноманітність та унікальність. Визначено, що організаційна культура формується послідовно на кожній стадії життєвого циклу підприємства та виглядає по-різному. Для збереження організаційної культури необхідно проводити її підтримку, що сприятиме зростанню її економічних показників, та враховувати, що під впливом різних обставин, організаційна культура може потребувати змін. Досліджено, що усвідомлення організаційної культури дозволяє встановити місію та цілі організації, побудувати позитивний імідж організації, визначити правильну систему мотивації персоналу, враховуючи загрози і можливості, діяти ефективніше та результативніше.

У другому розділі визначено, що Департамент соціальної політики Вінницької міської ради є виконавчим органом Вінницької міської ради, який має досить велику організаційну структуру, до складу якої входять різні відділи та сектори, а також Лівобережне та Правобережне управління, його метою є забезпечення в межах визначених законодавством прав членів територіальної громади в сфері соціального захисту населення. Проаналізовано ефективність надання соціальних послуг працівниками Департаменту за 2018, 2019, 2020 та 2021 роки. Досліджено, що організаційна культура Департаменту має свої особливості. Такі елементи як традиції, цінності, стиль керівництва дозволяють створити дружню команду, яка злагоджено працює разом. Символи, правила та норми поведінки персоналу, а також його зовнішній вигляд, демонструють гарну репутацію організації, а методи мотивації надають стимули працівникам, щоб розвивати свої навички та самовдосконалюватись.

У третьому розділі розглянуто зарубіжний досвід формування організаційної культури, виявлено її характерні особливості залежно від національних особливостей та менталітету різних країн. Виявлено недоліки в організаційній культурі Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради та інші моменти, які потрібно вдосконалювати, щоб в майбутньому вони не призвели до великої плинності кадрів та зменшення ефективності організації. Запропоновано заходи, реалізація яких підвищить якість організаційної культури та ступінь задоволення нею співробітників. Було запропоновано збільшити штатну чисельність відділу адресних державних соціальних допомог, проведення заходів щодо навчання персоналу з акцентом на нормативно-правову базу, покращення системи мотивації працівників шляхом надання надбавок чи премій за визначену кількість правильно призначених справ, збільшення відпустки на декілька календарних днів, надання безкоштовних путівок або знижок на путівки в санаторії та інше. Таким чином, буде зростати продуктивність праці працівників, а, відповідно до цього, і ефективність діяльності всієї організації.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 2(19). С. 148–151.
2. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
3. Пахота Н.В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. 222 с.
4. Баннікова К., Михайлова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2019. 232 с.
5. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2021. № 62. С. 81–85. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/749>.
6. Ковова І. С., Пахота Н. В. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 159-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_11\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_36).
7. Гевко В. Л. Формування моделі управління організаційною культурою підприємств мережових структур в контексті макротрендів бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 3 (81). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2019\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_3_20).
8. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між стадією життєвого циклу компанії та типом її організаційної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30, Частина 1. С. 76–79.

9. Гоголя Л. В. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_10\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_29).

10. Боришкевич І.І. Формування організаційної культури на підприємстві. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2020. С. 278–280.*

11. Білецька О.О. Система формування та ефективного забезпечення організаційної культури підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2016. 230 с.

12. Рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради від 29.11.2019 № 2037 «Про внесення змін до Положення про департамент соціальної політики Вінницької міської ради та затвердження його в новій редакції».

13. Вінницька міська рада. URL: <https://www.vmr.gov.ua/>.

14. Звіт про роботу Департаменту соціальної політики ВМР за 2018-2021 рр.

15. Звіт про чисельність, склад та рух кадрів Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради за 2013-2021 роки.

16. Рішення виконавчого комітету міської ради Від 11.02.2021 №317 «Про затвердження штатних розписів апарату міської ради та її виконкому, секретаріату міської ради, виконавчих органів міської ради на 2021 рік».

17. Тетюк І. Формування організаційної культури в органах влади. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол.: Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 325-327.*



18. Карта пріоритетів та цілей професійної діяльності Департаменту соціальної політики Вінницької міської ради на 2022 рік.

19. Розпорядження міського голови від 04.10.2011р. №263-р «Про Порядок проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради».

20. Рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради від 13.08.2020р. №1571 «Про план занять для слухачів на 2020-2021 роки за Програмою «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради».

21. Рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради від 15.12.2016 р. № 2968 «Про внесення змін в додатки 1, 2 рішення виконавчого комітету міської ради від 09.10.2008р. №2488 «Про впровадження в дію Кодексу поведінки посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради та створення комісії з етики» зі змінами».

22. Рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради від 06.12.2012р. № 3039 «Про внесення змін в додаток №3 рішення виконавчого комітету від 09.10.2008р. №2488 «Про впровадження в дію Кодексу поведінки посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради та створення комісії з етики».

23. Постанова КМУ від 9 березня 2006 р. № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» (зі змінами).

24. Рішення виконавчого комітету міської ради від 09.04.2020р. № 843 «Про затвердження «Положення про порядок преміювання працівників апарату міської ради та її виконкому та виконавчих органів Вінницької міської ради» в новій редакції».

25. Рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради від 08.11.2018 р. № 2455 «Про проведення конкурсу «Посадова особа виконавчих органів Вінницької міської ради - 2018» серед працівників виконавчих органів



міської ради, апарату міської ради та її виконавчого комітету, секретаріату міської ради».

26. Розпорядження міського голови від 17.05.2010р. № 104-р «Про затвердження Порядку проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами Вінницької міської ради покладених на них обов'язків і завдань».

27. Кухтіна І. В. Світовий досвід формування і розвитку моделей корпоративної культури підприємства. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року/Упоряд. О.А. Іващенко. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 237-241.

28. Воржакова Ю. П., Фурманець В. В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/228569>.

29. Костяк К.М. Мотивація персоналу : порівняння європейського та українського досвіду. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції*: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф., м. Черкаси, 16-17 квіт. 2020 р. Черкаси: СУЕІМ, 2020. С. 222–224.

30. Маказан Є. В. Зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури на підприємствах України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 375-383. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2017\\_16\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2017_16_54).

31. Міщенко К. С., Ярошенко А. П. Мотивація праці державних посадових осіб у зарубіжних країнах. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України*: зб. наук. праць VI Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів (27 листопада 2017 р., м. Київ) / упоряд. О.П. Канівець, Л.Г. Новаш. Ч.П. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. С. 223–231.

32. Сорочкін О. Етичні стандарти діяльності службовців органів публічної адміністрації: зарубіжний досвід та міжнародно-правова регламентація. *Вісник*

*Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Юридичні науки, 2020, Випуск 7.4 (28). С. 221-230.*



## ДОДАТОК А

## Основні моделі організаційної культури

Модель	Типи організаційної культури	Характерні риси
Модель Гаррісона	Культура влади	Швидкість прийняття рішень, довіра до керівника, оперативне реагування на критичні ситуації, висока конкурентоспроможність.
	Культура ролі	<b>Кар'єрне зростання залежить від стажу роботи в організації, властива бюрократичним організаціям, має високий ступінь опору змінам.</b>
	Культура завдання	Швидка адаптація до змін, гнучкість, основна увага приділяється термінам закінчення роботи, при втраті мети, організація може стати неефективною.
	Культура особистості	Висока результативність у випадку узгодженості індивідуальних та організаційних цілей, високий рівень креативності, мінімальна структурованість.
Модель Камерона та Квіна	Кланова культура	Типовими характеристиками даного типу є командна робота, здоровий внутрішній клімат, програми залучення найманих працівників і турбота про них. Лідери сприймаються як вихователі, а організація тримається на відданості та традиціях.
	Ієрархічна культура	<b>Ключовими цінностями успіху є жорстка багатоступінчаста структура, чіткий розподіл повноважень, стандартизовані правила й процедури, механізми контролю та обліку.</b>
	Ринкова культура	Даний тип орієнтується на результати, прибутковість, конкурентоспроможність і продуктивність. Лідери виступають в ролі жорстких керівників, для яких надзвичайно важливою є репутація та успіх.
	Адхократична культура	Головними ознаками є готовність до змін, динамічність, новаторські рішення та прагнення до ризику. Така організація заохочує особисту ініціативу та свободу.
Модель Коула	Бюрократична культура	<b>Характеризується регулюванням діяльності організації на основі офіційних документів, чітких норм та правил, матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем, вона гарантує співробітникам стабільність та безпеку.</b>
	Підприємницька культура	Характеризується здатністю людей до напруженої праці, яка приносить їм відчуття самореалізації, а також бажаний прибуток для компанії. Керівництво підтримує ініціативу підлеглих, надає їм право самостійно приймати творчі та нестандартні рішення, а також брати на себе відповідальність за результати цих рішень.
	Органічна культура	Характеризується раціоналізацією виробництва, вузькою спеціалізацією, високим рівнем згуртованості та соціальними потребами працівників. Пріоритетними є інтереси спільної справи, тому особисті бажання мають значення тільки у випадку, якщо вони відповідають меті організації.
	Партиципативна культура	Організації орієнтують працівників на взаємодію та роботу в команді. Всі важливі питання обговорюються та вирішуються в команді, а керівник лише координує групову взаємодію персоналу підприємства.
Модель Акоффа	Корпоративна культура	Характеризується низьким ступенем залучення працівників до встановлення цілей і низьким ступенем вибору засобів для їх досягнення – відносини автократії.
	Консультативна культура	<b>Характеризується високим ступенем залучення працівників до встановлення цілей і низьким ступенем залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей.</b>
	Партизанська культура	Характеризується низьким ступенем залучення працівників до встановлення цілей і високим ступенем залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей.
	Підприємницька культура	Характеризується високим ступенем залучення працівників до встановлення цілей і високим ступенем вибору засобів для їх досягнення – відносини демократії.

Джерело: створено автором на основі [2, 4]



## ДОДАТОК Б

## Типи організаційної культури за М. Бурке

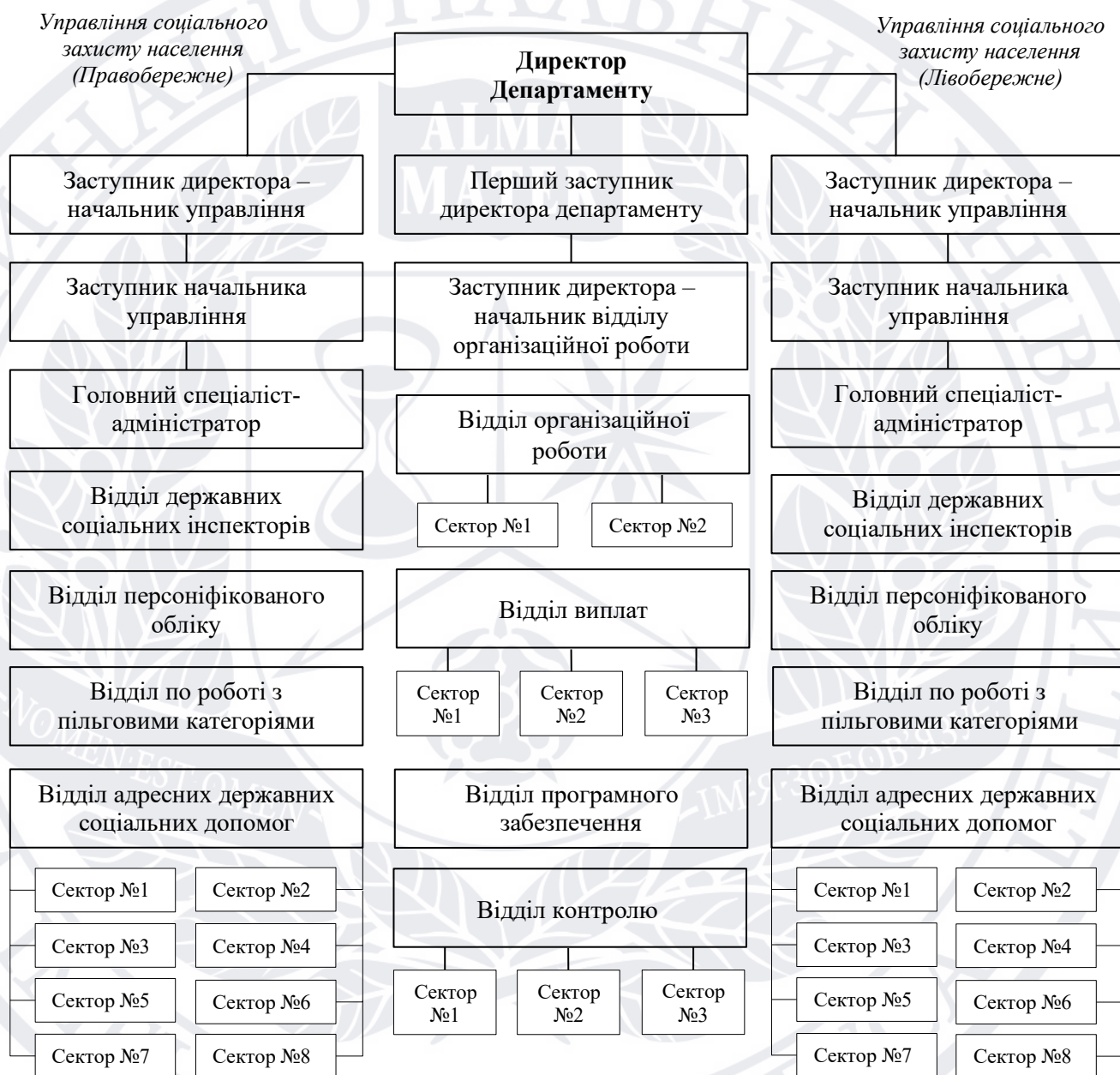
Типи організаційної культури	Характерні риси
Культура «оранжереї»	Характеризується бюрократичною системою, слабкою мотивацією працівників, слабкою зацікавленістю в змінах зовнішнього середовища.
Культура «збирачів колосків»	Характеризується слабкою мотивацією працівників, архаїчною структурою з розпиленими функціями, випадковою взаємодією з зовнішнім середовищем, основною системою цінностей є повага до керівництва.
Культура «городу»	Характеризується пірамідальною структурою, слабкою мотивацією працівників, прагненням зберегти домінуючі позиції на традиційному ринку.
Культура «французького саду»	Характеризується бюрократичною системою, прагненням зберегти домінуючі позиції на традиційному ринку, ставленням до людей як до механізмів, які необхідні для функціонування системи.
Культура «великих плантацій»	Характеризується постійним пристосуванням до змін зовнішнього середовища, достатньо високим ступенем мотивації персоналу та заохоченням до гнучкості.
Культура «ліани»	Характеризується високим ступенем мотивації персоналу, мінімальною кількістю управлінських рівнів, широким використанням інформаційних технологій та орієнтацією працівників на вимоги ринку.
Культура «кочуючої орхідеї»	Характеризується слабкою мотивацією працівників, постійно мінливою структурою організації та обмеженою кількістю співробітників, вичерпними можливостями одного ринку та переходом до наступного.
Модель «косяка риб»	Характеризується високим ступенем мотивації персоналу, особливими вимогами до інтелектуальної гнучкості персоналу, високою орієнтацією на зміни ринку.

Джерело: створено автором на основі [2, 4]

## ДОДАТОК В

## Організаційна структура Департаменту соціальної політики

## Вінницької міської ради



Джерело: створено автором на основі [13]

## ДОДАТОК Г

## Пріоритетні напрямки роботи Департаменту соціальної політики

## Вінницької міської ради на 2022 рік

Стратегічна ціль	Конкретні завдання	Показники досягнення	Кінцевий термін досягнення показника
Соціальна адаптація безхатьків, які опинилися на території ВМТГ. Створення та підтримка діяльності центру обліку та нічного перебування бездомних осіб	Створення центру для осіб які не мають постійного місця проживання	Відкриття відповідного відділу при ВМЦСС	1-2 квартал
	Надання комплексної соціальної допомоги безхатькам, які опинились на території ВМТГ. Сприяння їх реінтеграції у суспільство	Надання комплексної допомоги 150 бездомним особам	1-4 квартали
	Соціальне патрулювання вулиць ВМТГ	Проведення 24 рейдів соціального патрулювання	1-4 квартали
Запровадження надання нових соціальних послуг: раннє втручання	Створення на базі Центру реабілітації «Гармонія» ім. Р. Панасюк кімнату для надання послуги раннє втручання та обладнати її спеціальним інвентарем та необхідним обладнанням	Надання послуги раннього втручання не менш, як 10 сім'ям ВМТГ	1 квартал
	Забезпечення функціонування кімнати для надання послуги раннє втручання		1-4 квартали
	Співпраця з закладами охорони здоров'я щодо направлення для надання послуги РВ		1-4 квартали
Участь у реалізації пілотного проекту «Розвиток соціальних послуг»	Супровід під час інклюзивного навчання дітям з особливими освітніми потребами, в тому числі дітям з інвалідністю	Надання супроводу під час інклюзивного навчання 47 дітям з інвалідністю	1-4 квартали
	Підтримане проживання: транзитне підтримане проживання/учбова соціальна квартира (будинок) для осіб з інтелектуальними, психічними та поведінковими порушеннями	Надання послуги підтриманого проживання 5 особам із інтелектуальними, психічними та поведінковими порушеннями	1-4 квартали
Надання якісних і своєчасних послуг соціального характеру жителям ВМТГ через ЦНАП, віддалені робочі місця, мобільні кейси	Забезпечення надання якісних і своєчасних послуг соціального характеру кожному жителю ВМТГ, який потребує їх надання	100% опрацювання звернень громадян, які звернулись за отриманням послуг соціального характеру	1-4 квартали

Джерело: створено автором на основі [18]